

「ドイツ都市公社の成り立ち」

ラウパツハ・スミヤ ヨーク
立命館大学経営学部教授

地域エネルギー会社による地域活性化研修会

2017年9月6日

STADTWERKE



シュタットベルケの概要

- 19世紀中旬から発足
 - 自治体の部署(企業局)→ 100%所有の事業
 - 水道・ガス事業から
 - 道路の電気化
- 公社協会(VKU, 2017年現在):
 - 会員数: 1,458社 (シュタットベルケは約1,000社)
 - 売上: €1,151億 (~¥15兆)
 - 従業員数: 262,239人
 - 設備投資額: €109億 (~¥1.4兆)
- 総合力: 電力・ガス・熱・水道・下水処理・ごみ収集・交通・通信などの総合サービス提供で相乗効果やリスク分散



シュタットベルケの特徴

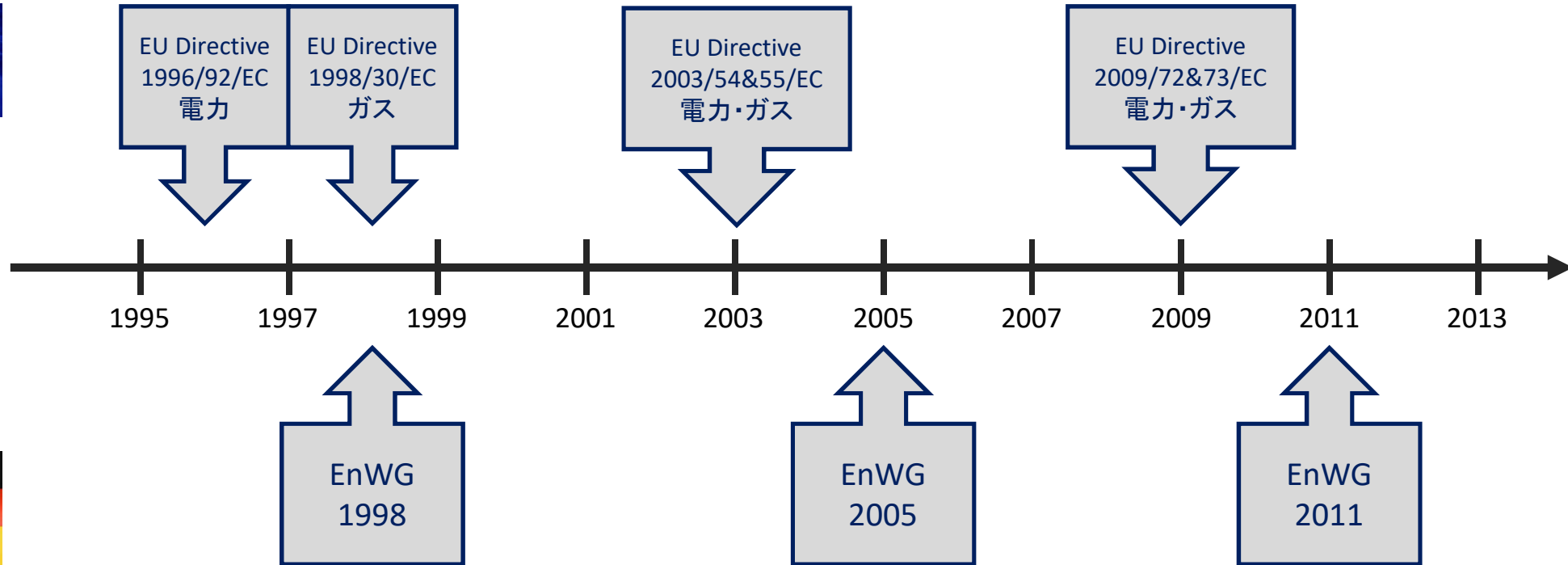
総合インフラ・サービスの提供 “Kommunaler Querverbund”

- 自治体の経済的活動
 - 公共事業・公共インフラ・サービス
 - 自治体の所有事業
- 公共インフラ・サービスの統合提供
 - 顧客サービスの相乗効果
 - インフラの管理・経営
 - ファイナンス上の相乗効果
 - 税金上のメリット
- 赤字部門の補てん(“cross-subsidy”)
 - 交通部門
 - 文化的施設(図書館、プール等)

エネルギー市場に おける位置づけ

- シュタットベルケの地域独占の法的根拠(1998年まで)
 - ① 電力・ガス業界のドイツ独禁法からの除外 (1958年発足、Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen GWB、103・104条)
 - ② エネルギー基本法で与えられている排他的な配電網営業権 (“Konzessionrechte”) (1935年発足、Energiewirtschaftsgesetz、46・48条)
 - 地域独占 (“horizontale Demarkationsverträge”)
 - 垂直供給関係 (“vertikale Demarkationsverträge”)
- 欧州エネルギー市場の自由化による市場競争原理の導入 (1998年から)

欧州エネルギー市場の自由化の経緯



シュタットベルケの 存在価値



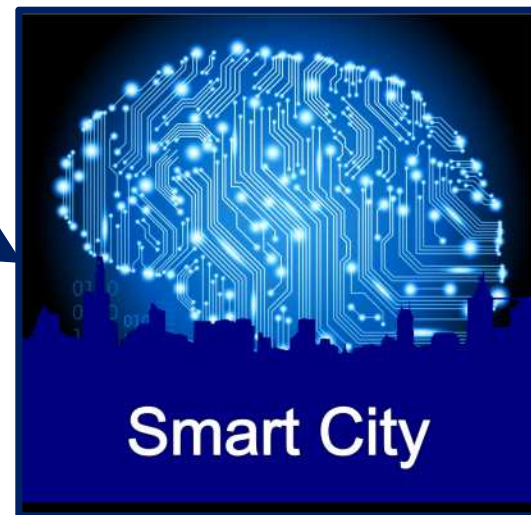
強い経営基盤と競争力



エネルギー転換の推進役



地域経済への貢献

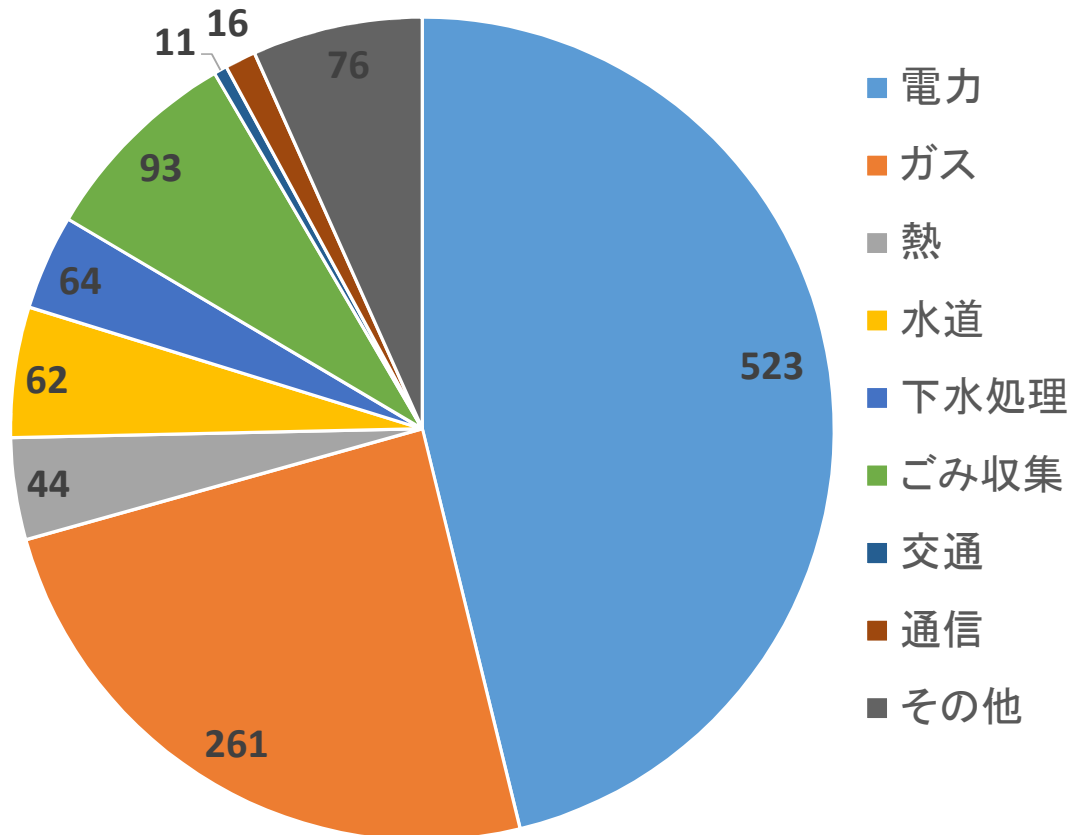


Smart City

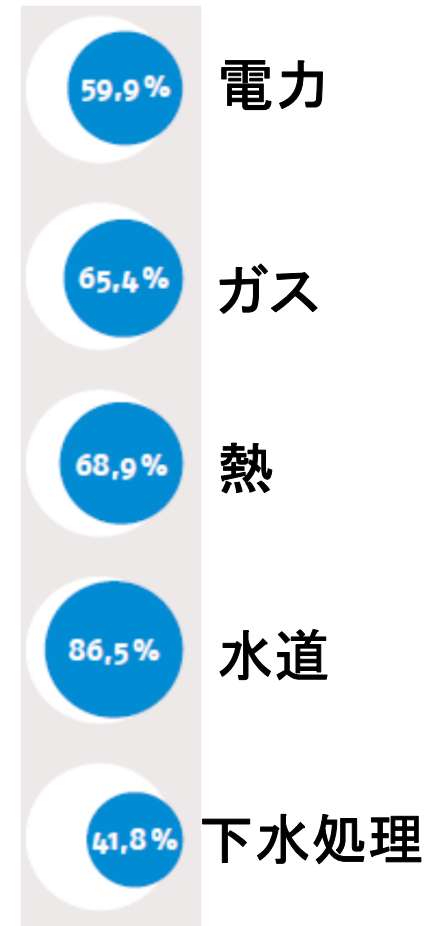
未来への積極的投資

シュタットベルケの競争的位置

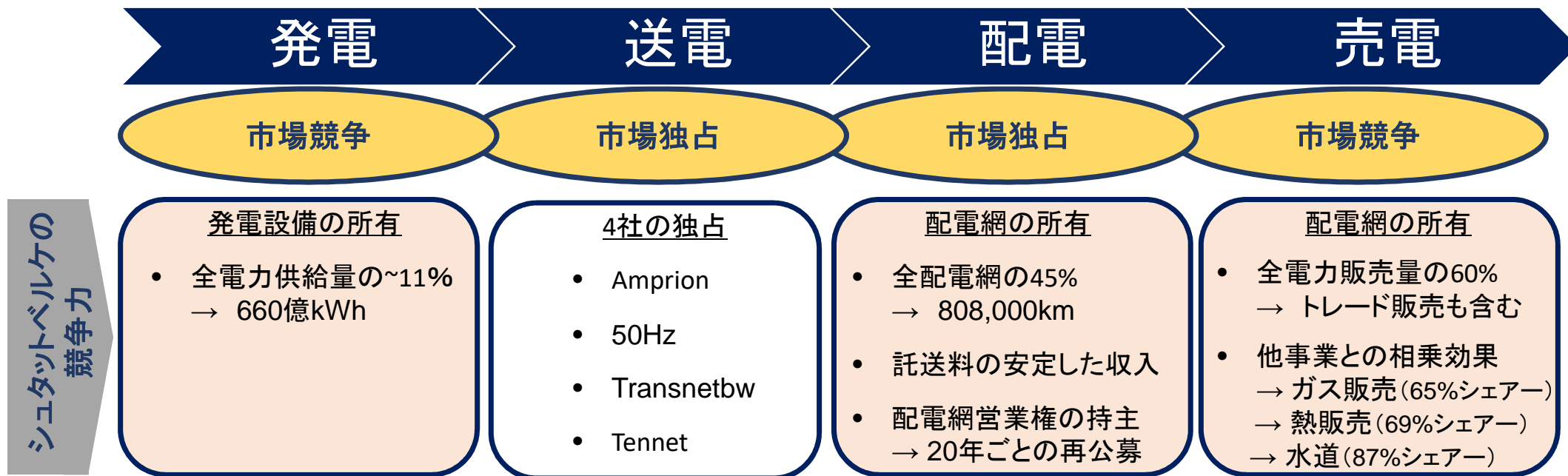
• 売上構成 (€10億)



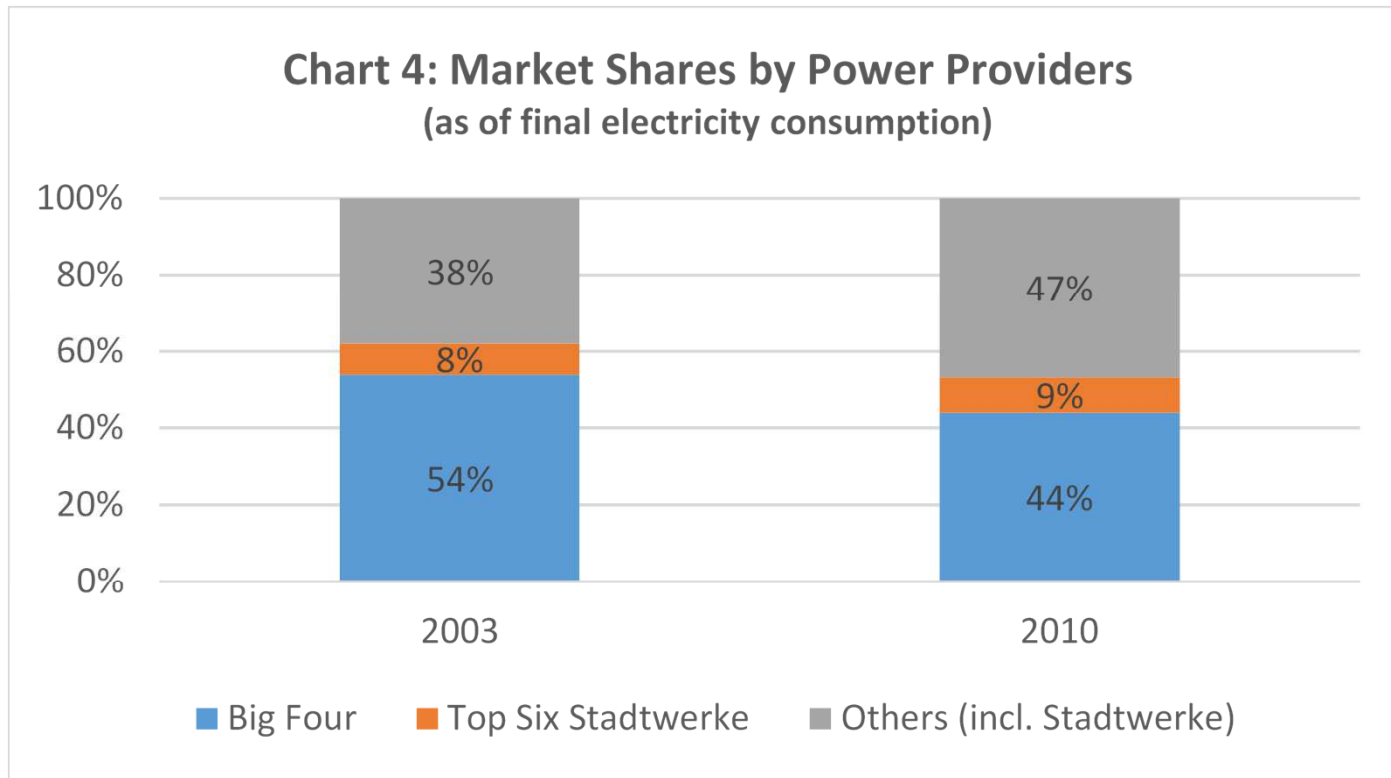
• 小売り市場のシェア



ドイツのエネルギー市場におけるシュタットベルケの競争的位置付け



シュタットベルケは自由競争の中に競争的位置づけの強化に成功した



Source: BDEW (2013)

シュタットベルケの強い経営基盤と競争力

• 組織力の強化

- 事業の法人化
- 企業統治の強化
- 各セグメントの組織再編
- マネージメント機能の専門化と効率化
- 顧客志向とコスト管理の徹底
- 配電網の分離管理と情報開示の徹底

• 戦略提携

- 経営の自立性
- 地域連携の強化
- 経営基盤の強化

• 事業の拡大

- CRMと顧客サービスの充実
- 新規事業の開拓（再生可能エネルギー、グリッド・マネージメント等）



地域経済への貢献

地域経済付加価値の創出



55.2%

Stadtwerke Solingen



51%

Mainova (Frankfurt)



48.2%

Stadtwerke Heme



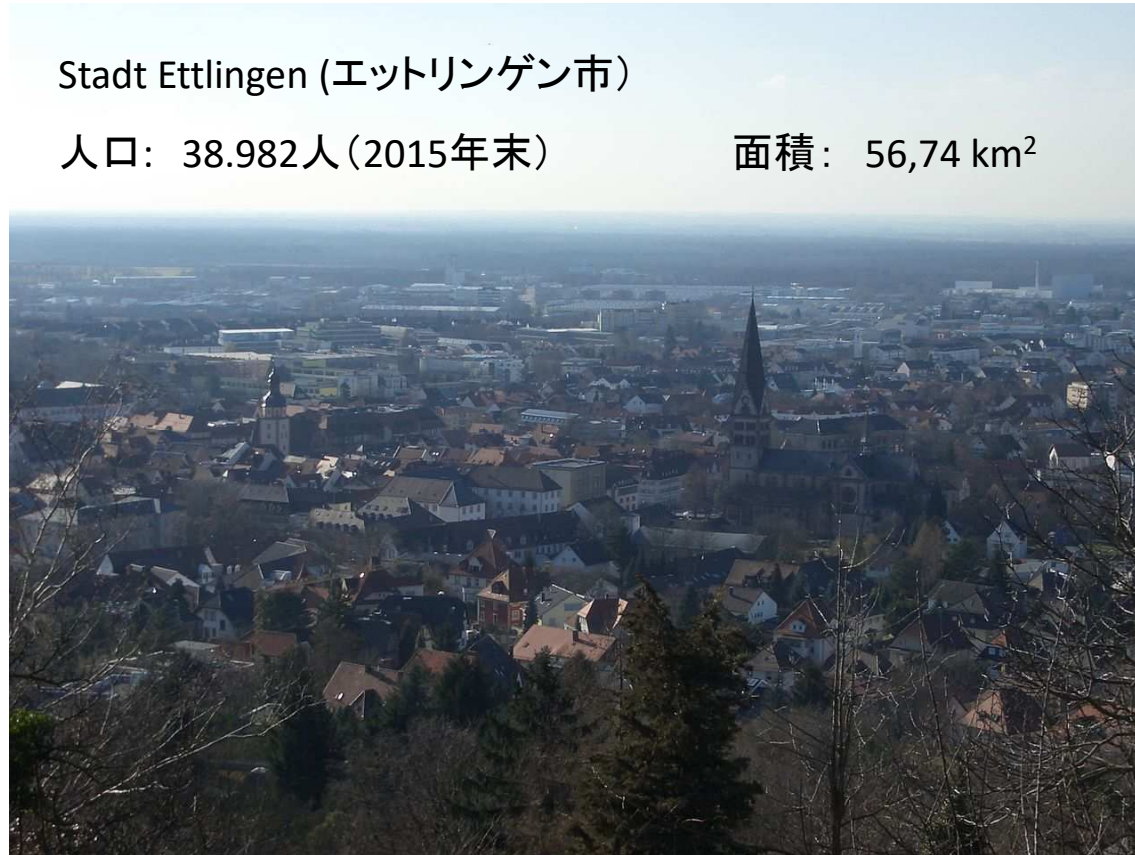
地域経済への貢献



Stadt Ettlingen (エットリンゲン市)

人口: 38,982人 (2015年末)

面積: 56,74 km²





エッティングエン都市公社

- 売上： ¥83億 (2015年)
- 従業員： 181人 (2015年)

ガス



電気



熱



水道



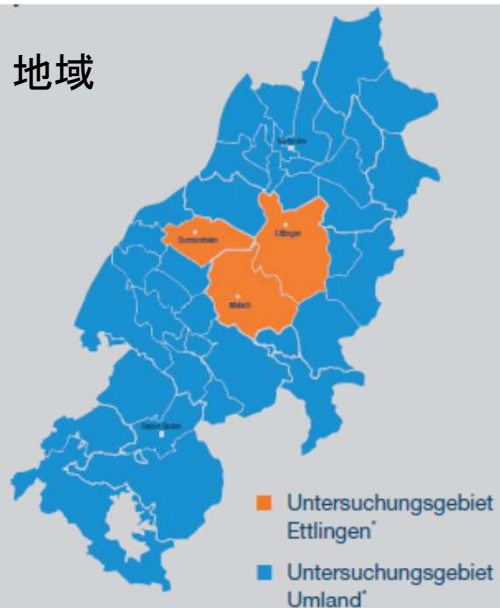
水泳プール



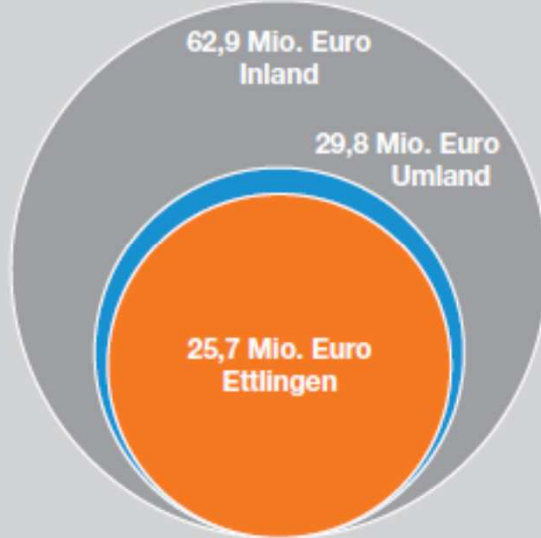
会議・宿泊施設



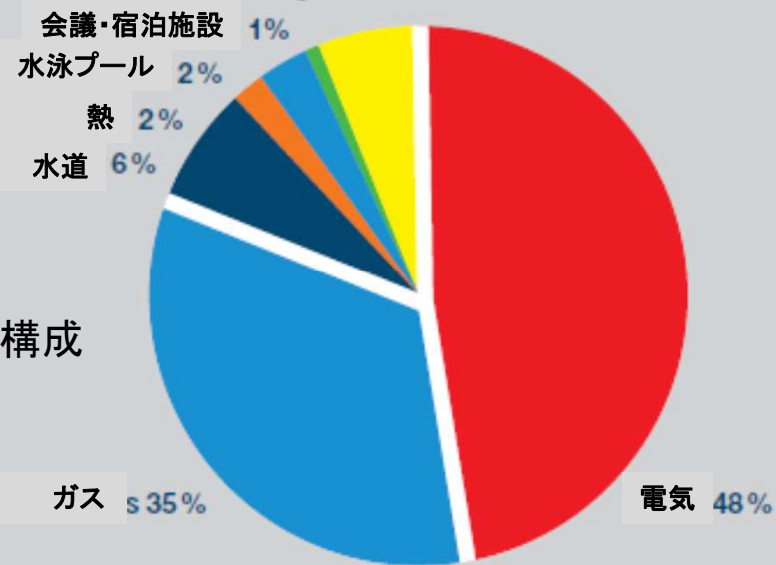
地域



総経済付加価値



Dienstleistungen und Telekommunikation 6%



売上構成



電気 43 Cent



水道 70 Cent



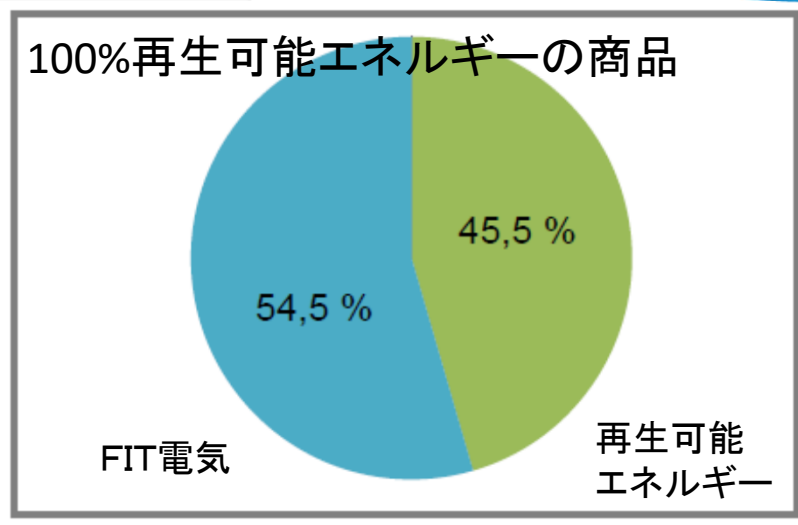
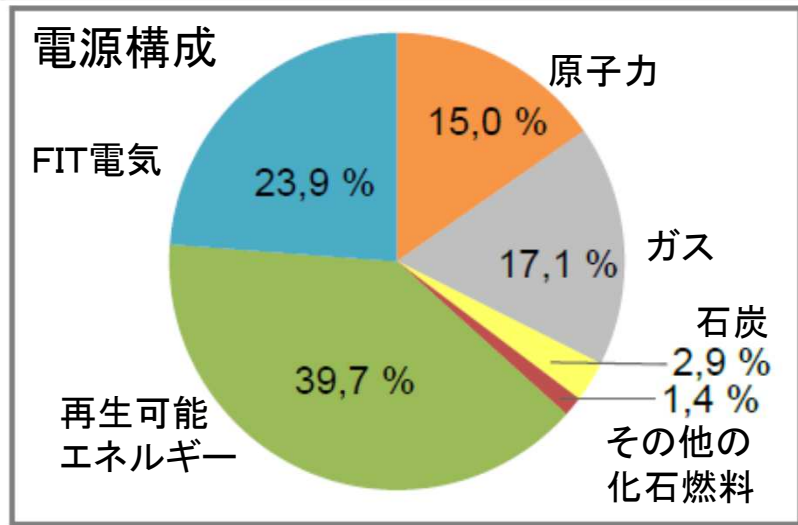
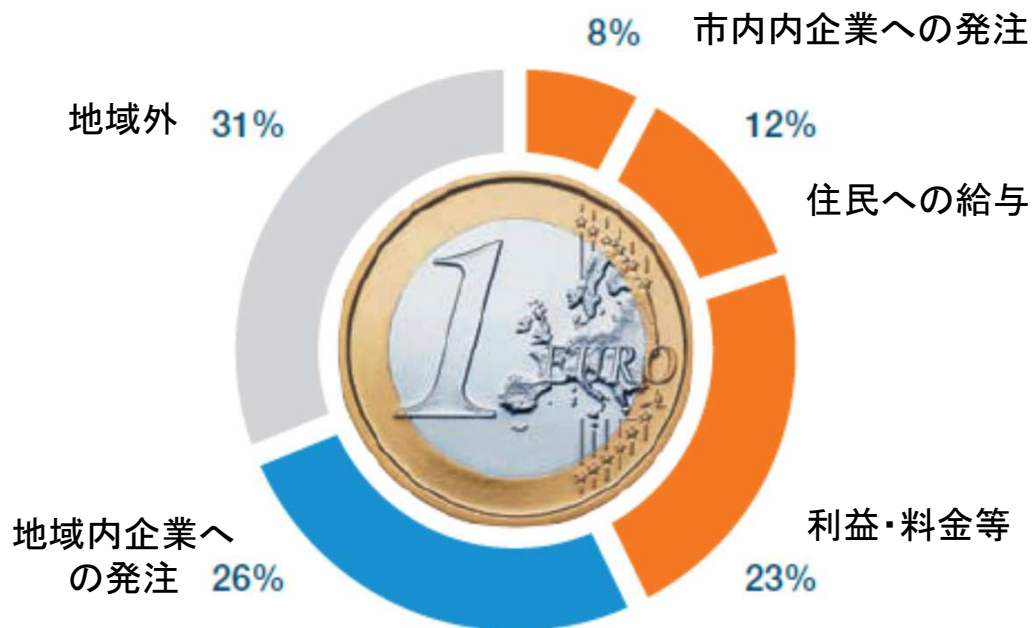
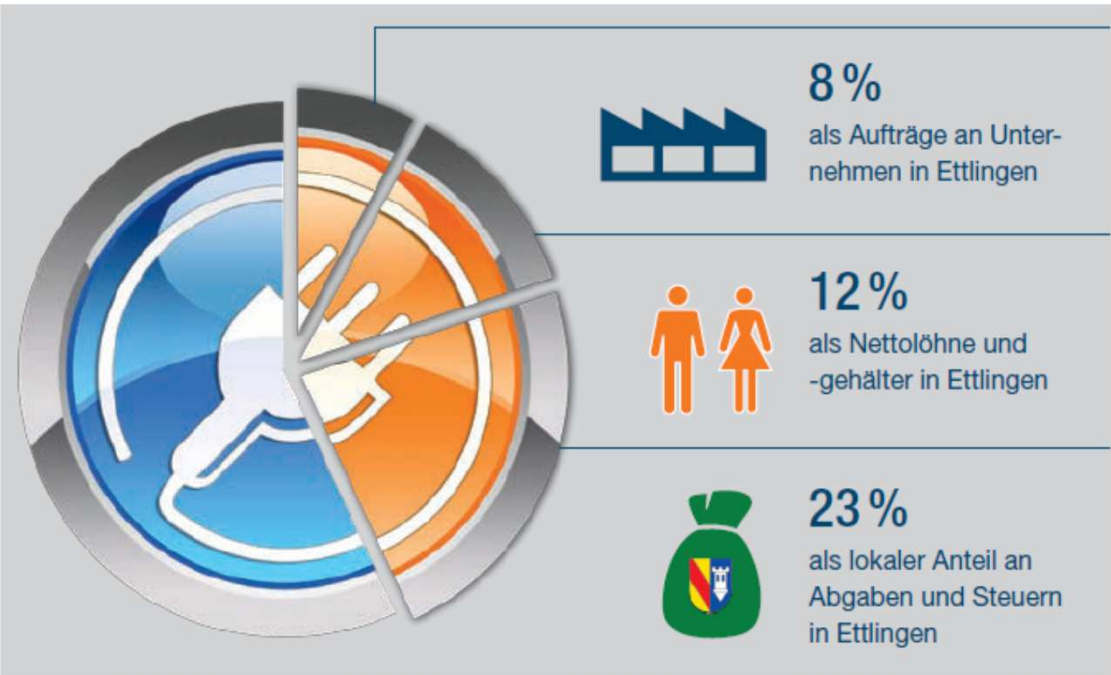
ガス 50 Cent



プール 50 Cent



会議・宿泊施設
49 Cent





雇用創出

181人の従業員の仕事で...



 314 雇用者数

市内

 384 雇用者数

地域内

 966 雇用者数

ドイツ全国

地域社会貢献



Lebenswert

Unser Herz schlägt für Ettlingen!



文化



スポーツ



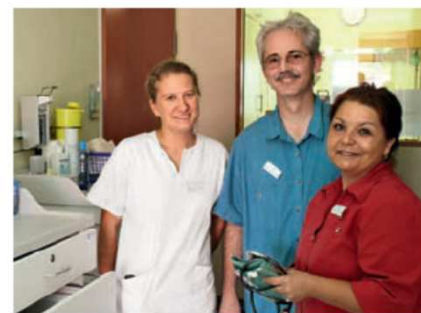
環境教育



Wertvolles Wissen:

Wir bringen Energiethemen spielerisch näher: im 90-minütigen Energieunterricht an Ettlinger Grundschulen oder in Energieführungen in unserem Grünhaus für Ettlinger Kindergärten und Erstklässler. Außerdem fördern wir seit vielen Jahren die Musikschule Ettlingen.

福祉



シュタットベルケはドイツのエネルギー転換の重要な推進役である

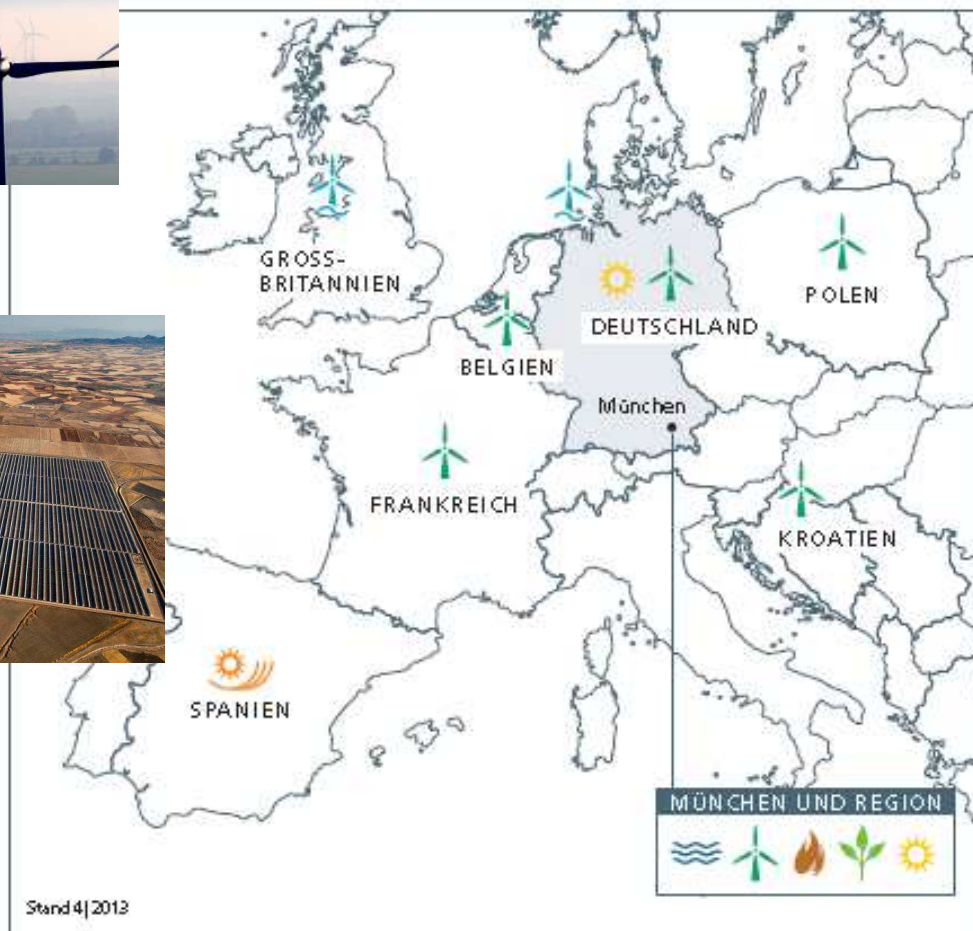


ミュンヘン市の目標: 2025年までに
ミュンヘンのすべての電力消費分を
再生可能エネルギーによって発電する
(75 億 kWh/年).

- SWMは、ドイツでもっとも大きな都市公社であり、ドイツの大手エネルギー企業でもある
- 目標達成にむけてSWMは90億ユーロ(約1兆円)を投資
- 目標が達成されれば百万人規模の大都市では、世界初
- ヨーロッパ有数の都市であるミュンヘン経済の基盤構築に貢献



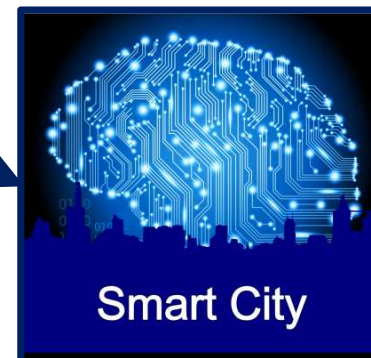
再生可能エネルギーによる100%の自給率を目指す自治体 — ミュンヘン



SW/M
Stadtwerke München



シュタットベルケの 存在価値



公共性・公益性
 社会インフラ・サービスの提供
 を通じて、地域・都市の
 安全・レジリエンス・
 持続可能な発展を追求

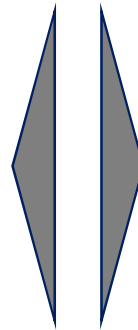


シュタットベルケの公的な企業使命

民間企業
との
自由競争

自治の原理 “Kommunale Selbstverwaltung”

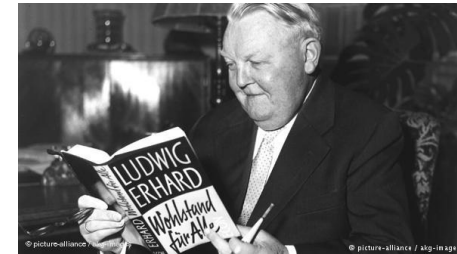
- ドイツの基本法 第28条
- 自治体法（連邦州の法律）
- 自治体の経済的事業を制限する三つの原理
 - ① public purpose (“öffentlicher Zweck”)
 - ② reasonable financial capacity (“Verhältnismäßigkeit zur Leistungsfähigkeit”)
 - ③ subsidiarity to private enterprise (“Subsidiaritätsprinzip”)
- 州によって地理的な制限もある
- 欧州連合の市場の自由競争の原理



“Public Service”の提供義務 “Daseinsfürsorge”

公共
インフラ・
サービス
提供の
使命

- ドイツの基本法 第20条
 - democratic, social, federal state
 - “Soziale Marktwirtschaft”
 - 公共サービスの使命
 - “basic necessities for life”の提供義務
 - すべての市民にたいして
 - 適切な価格で (affordable prices”)
 - 欧州連合法
 - 公共サービスの基本的権利
 - “services of general economic interests” (EU Fundamental Rights 36条)
 - EUの共有価値観
 - “social and territorial cohesion” / “exemptions” (Article 14/106.2 of Treaty of the Functioning of the EU)
- 民間企業と公営企業の公平的競争
→ 公営企業の特権と競争原理からの除外



日本版シュタットベルケを設立する意義

なぜ？ — 地域エネルギー公社設立の妥当性とその目的

- 1) 社会的責任 → 全市民に対してエネルギーの安定・安心・公平供給
 - ・ 市町村の自治権 (→ドイツの基本法 28.2項, "Selbstverwaltung")
 - ・ 公的サービスの供給義務 (→ドイツの基本法 20.1項, "Sozialstaatsprinzip", "Daseinsfürsorge")
- 2) 環境保護 → 温暖化防止における自治体の役割
 - ・ Local Agenda 21 / COP21
 - ・ 省エネと再生可能エネルギーの促進
- 3) 高齢化社会 → インフラ整備と都市計画
 - ・ コンパクト・シティ
 - ・ 福祉政策
 - ・ 住宅政策 (空き家問題)
- 4) 地域経済再生 → 地域資源の有効活用
 - ・ 省・創エネルギーによる地域経済付加価値の創出
 - ・ 再生可能エネルギー資源の所有権
 - ・ 地域政策のための財源の確保

公

公の使命： エネルギー自治に「テコ入れ」が必要



COP21のパリ市庁舎宣言(2015年12月4日)



The Hague (2016年9月9~11日)

"In our interdependent world, cities have not only the obligation but the right to achieve solutions to global issues."

Dr. Benjamin Barber

